

УДК 005.32:331.101.3

І.А.ГРУЗІНА, канд. екон. наук

*Харківський національний економічний університет*

## **АНАЛІЗ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ (на прикладі промислового підприємства)**

Визначено основні недоліки сучасних систем мотивації праці українських підприємств, запропоновано рекомендації щодо їх усунення.

Определены основные недостатки современных систем мотивации труда украинских предприятий, предложены рекомендации по их устранению.

The article identified the major weaknesses of modern motivations systems of Ukrainian enterprises, offered recommendations to eliminate them.

*Ключові слова:* мотивація праці, заробітна плата, персонал, стратегія.

Більшість фахівців з менеджменту [1-4] вважають, що формування ефективної мотиваційної стратегії управління персоналом сучасних підприємств має базуватися на виявленні та врахуванні тенденцій змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Нестабільна політична ситуація в Україні, зниження інвестиційної привабливості підприємств, несприятлива демографічна ситуація, що впливає на рівень забезпеченості підприємств персоналом, є зовнішніми факторами, які визначають умови функціонування підприємства. Керівництво підприємств не може зменшити їхній негативний вплив, однак потрібно враховувати його у процесі формування стратегії своєї діяльності. Недосконалий механізм мотивації, характерний для українських підприємств, що не відповідає сучасним вимогам, є фактором внутрішнього середовища, тобто його вплив можна бути скоригувати в бажаному для підприємства напрямку.

Багато вчених займаються питаннями розробки ефективної мотиваційної системи та оцінки її впливу на продуктивність праці робітників. Серед них: Гриньова В.М., Новікова М.М., Комаров Є.І., Морщенок Т.С. [1-4] та ін. Однак, нажаль, ще безліч питань є недостатньо вивченими.

З огляду на це, метою статті є аналіз системи мотивації праці, що застосовується на сучасних підприємствах України, виявлення існуючих недоліків і розробка рекомендацій щодо її удосконалення.

Основним матеріальним стимулом до праці є заробітна плата, що безпосередньо впливає на її ефективність і є, у більшості випадків, єдиним джерелом доходів населення. Правильна організація заробітної плати має відповідати певним умовам: залежати від якості й величини трудового внеску, умов праці та специфічних особливостей діяльності

підприємства, ефективності виробництва та рівня цін; забезпечувати випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати [2].

Сьогодні заробітна плата не виконує належним чином свої основні функції щодо організації управління персоналом. У сучасного робітника відсутні необхідні ресурси для задоволення широкого кола потреб, що призводить до звуженого відтворення сукупної робочої сили та неможливості виходу економіки України на позиції стійкого розвитку. Гостро стоїть проблема відновлення стимулюючої функції заробітної плати, адже її рівень на українських підприємствах є вкрай низьким, що провокує руйнування внутрішніх мотиваційних установок робітників, зникнення бажання до підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик, а отже, зниження загальних результатів функціонування підприємства.

Ціна робочої сили найманого робітника впливає на якість та інтенсивність пропозиції робочої сили, можливість її розширеного відтворення, формування чисельності зайнятого населення. Однак, можливості відтворення робочої сили залежать як від її номінального розміру, так і від її реального рівня, що враховує темпи зростання споживчих цін [1].

В табл.1 наведено дані, які характеризують динаміку та структуру заробітної плати робітників ВАТ «Харківський котельно-механічний завод». Так, впродовж 2005-2009 рр. спостерігалось поступове збільшення заробітної плати всіх категорій працівників. Її розмір у 2009 р. перевищував показник 2005 р. на 125,3%. Більш повільними темпами підвищувався розмір оплати праці у керівників, спеціалістів і службовців, які у 2009 р. отримували на 109,4% більше, ніж у 2005 р. (рис.1).

Якщо порівняти розмір оплати праці працівників ВАТ «ХКМЗ» з її розміром по промисловості в цілому та рівнем прожиткового мінімуму, то стає очевидним значне перевищення, що свідчить про реалізацію на підприємстві продуманої політики щодо матеріального забезпечення працівників, яка сприяє підвищенню продуктивності праці, стимулює бажання до постійного удосконалення знань, вмінь та навичок, розкриття творчого потенціалу та забезпечує таким чином високі результати діяльності підприємства в цілому.

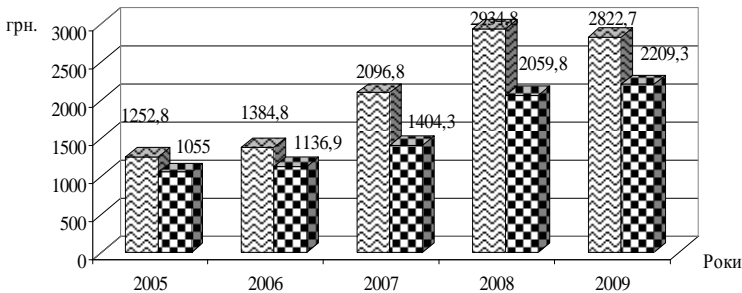
Аналіз динаміки заробітної плати є неповним без відповідного аналізу її структури. Як видно з табл.1, основну частку в структурі заробітної плати робітників складає оплата за тарифом – 73,6%, а також доплати згідно із законодавством та відпустки – 12,7 і 13% відповідно.

Таблиця 1 – Динаміка та структура заробітної плати персоналу ВАТ «ХКМЗ»

Показник	2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.	
	грн.	питома вага, %	грн.	питома вага, %	грн.	питома вага, %	грн.	питома вага, %	грн.	питома вага, %
Робітники (річна на одну особу)										
Оплата за тарифом	11135	74,1	12261	73,8	18507	73,6	25954	73,7	24938	73,6
Доплати згідно із законодавством (нічні, святкові, переробіток, складні умови)	1925	12,8	2120	12,8	3200	12,7	4487	12,7	4312	12,7
Відпустки	1959	13,0	2157	12,9	3256	12,9	4566	12,9	4387	13,0
Преміювання за основні показники праці	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші виплати	15	0,1	80	0,5	199	0,8	210	0,7	235	0,7
Всього заробітна плата	15034	100	16618	100	25162	100	35217	100	33872	100
Керівники, спеціалісти, службовці (річна на одну особу)										
Оплата за тарифом	9924	78,4	10587	77,6	13266	78,7	19767	80,0	20710	78,1
Доплати згідно із законодавством (нічні, святкові, переробіток, складні умови)	1068	8,4	1139	8,3	1428	8,5	2127	8,6	2229	8,4
Відпустки	1649	13,0	1876	13,8	2057	12,2	2627	10,6	3440	13,0
Преміювання за основні показники праці	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші виплати	19	0,2	41	0,3	101	0,6	196	0,8	132	0,5
Всього заробітна плата	12660	100	13643	100	16852	100	24717	100	26511	100

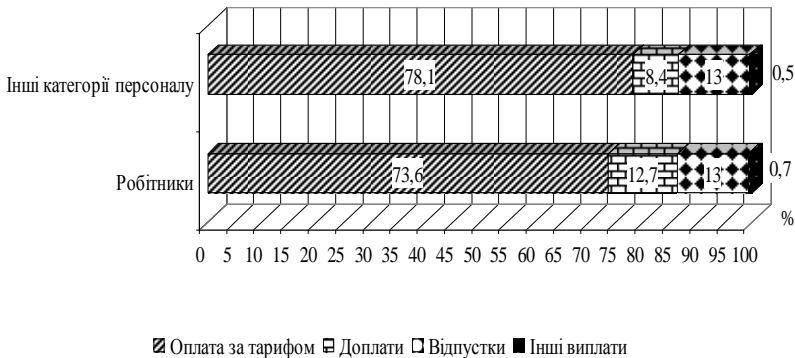
Негативним моментом є відсутність на підприємстві преміальних виплат за основні результати праці. У керівників та спеціалістів також відзначено основну частку тарифу на рівні 78,1% у загальній структурі заробітної плати, 8,4 та 13%, відповідно, доплати та відпустки, та нульовий рівень премій (рис.2). Це свідчить про відсутність на підприємстві будь-якої стратегії щодо мотивації персоналу, що може негативно

вплинути на ефективність праці як окремих працівників, так і всього підприємства.



▨ Заробітна плата робітників ▣ Заробітна плата керівників, спеціалістів, службовців

Рис.1 – Динаміка розмірів оплати праці працівників ВАТ «ХКМЗ»



▨ Оплата за тарифом ▣ Доплати □ Відпустки ■ Інші виплати

Рис.2 – Структура заробітної плати персоналу ВАТ «ХКМЗ» у 2009 р.

В деяких галузях економіки України спостерігається низький рівень оплати праці, що призводить до погіршення умов відтворення трудового потенціалу, інтелектуальної та фізичної здатності до праці, виникнення негативного ставлення до неї, зниження мотиваційної сили заробітної плати. І, навпаки, підвищення розміру винагороди знижує плинність кадрів, сприяє створенню стабільного трудового колективу, зростанню ефективності його використання, отже, надає роботодавцям можливість зменшити витрати на наймання й навчання персоналу та спрямувати вивільнені кошти на розвиток виробництва. Тому ефективна стратегія управління персоналом має враховувати не тільки

психологічні особливості людини, а й забезпечувати об'єктивну залежність між рівнем оплати праці, її результатами та кваліфікаційними характеристиками людини.

Важливо порівняти розмір середньомісячної заробітної плати з прожитковим мінімумом [5] (рис.3). Майже в усіх галузях промисловості існують позитивні розходження в рівні середньої заробітної плати і прожиткового мінімуму. Однак, не слід забувати також про рівень самого прожиткового мінімуму, який, на наш погляд, в Україні не є економічно обґрунтованим і зростає значно меншими темпами, ніж рівень цін на товари та послуги, і, таким чином, не забезпечує навіть простого відтворення робочої сили.

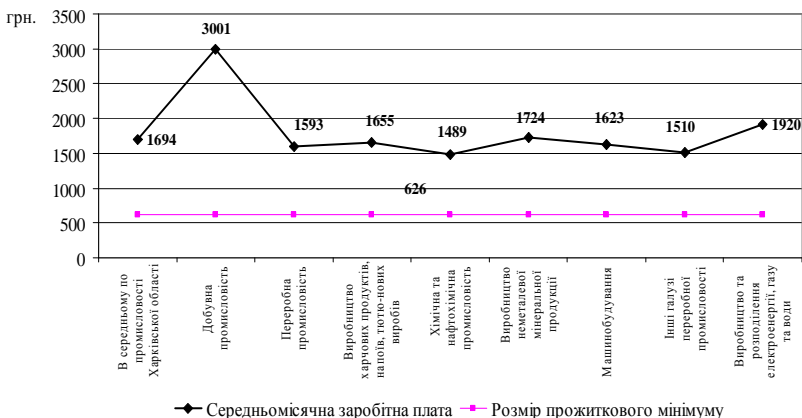


Рис.3 – Співвідношення між розміром заробітної плати працівників промисловості та рівнем прожиткового мінімуму у 2008 р.

Ситуацію на регіональному ринку праці можна охарактеризувати як несприятливу. Низький рівень заробітної плати, нерегулярна її виплата послаблює мотивацію і стимули до праці, зменшує бажання працівників до підвищення кваліфікаційного рівня, підвищує плинність кадрів. В Україні не працює головний економічний і соціальний механізм у ринкових відносинах – мотивація, у зв'язку з чим особливої актуальності набуває проблема формування стратегії мотиваційного управління персоналом на підприємствах різних форм власності і діяльності.

На ВАТ «ХКМЗ» рівень заробітної плати усіх категорій персоналу в декілька разів перевищує рівень прожиткового мінімуму (табл.2).

Негативним моментом є зниження коефіцієнту випередження заробітною платою прожиткового мінімуму у 2009 р. після його стабіль-

ного зростання у 2005-2008 рр. (рис.4).

Таблиця 2 – Динаміка номінальної заробітної плати робітників ВАТ «ХКМЗ»

Показник	Роки				
	2005	2006	2007	2008	2009
Мінімальний прожитковий мінімум, грн.	423,0	472,0	532,0	626,0	701,0
Середньомісячна заробітна плата робітника, грн.	1252,8	1384,8	2096,8	2934,8	2822,7
Коефіцієнт випередження заробітною платою мінімального прожиткового мінімуму, разів	3	2,9	3,9	4,7	4,0
Середньомісячна заробітна плата керівників, спеціалістів і службовців, грн.	1055,0	1136,9	1404,3	2059,8	2209,3
Коефіцієнт випередження заробітною платою мінімального прожиткового мінімуму, разів	2,5	2,4	2,6	3,3	3,2

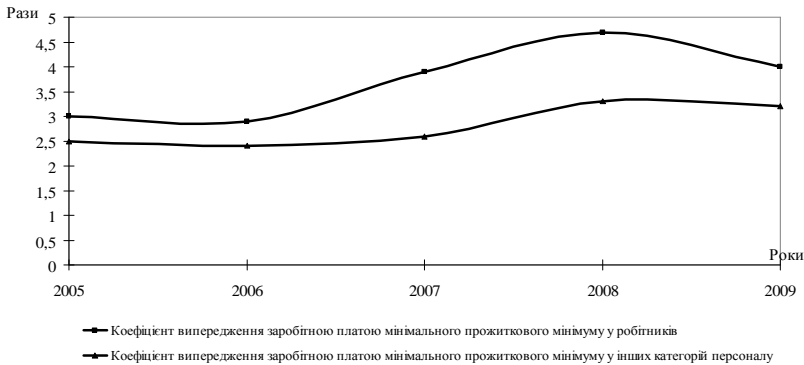


Рис.4 – Динаміка коефіцієнту випередження заробітною платою рівня прожиткового мінімуму на ВАТ «ХКМЗ»

Встановлення економічно обґрунтованого та справедливого рівня оплати праці є першочерговим завданням для тих підприємств, що намагаються розробити й реалізувати дійсно ефективну стратегію мотиваційного управління персоналом. Однак, зі світового досвіду відомо, що результативність даного процесу багато в чому залежить від активного втручання держави [4], яке в нашій країні зводиться лише до реалізації стратегії виживання, коли на винагороду персоналу витрачаються лише ті кошти, які залишилися після покриття всіх інших витрат. Держава не забезпечує відповідності розміру мінімальної заробітної плати прожитковому мінімуму, крім того, нерідко Урядом блокуються закони щодо її підвищення. В результаті – ціни на товари та

послуги підвищуються швидше, ніж заробітна плата, що призводить до скорочення платоспроможного попиту населення, а, відповідно, й до падіння обсягів виробництва на українських підприємствах, виникненню соціальної напруженості, почуття недовіри до Уряду.

- 1.Гриньова В.М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства / В.М. Гриньова, І.А. Грузіна – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.
- 2.Гриньова В.М. Управління соціальним розвитком промислових підприємств / В.М. Гриньова, М.М.Новікова, М.В.Боровик. – Харків: ХНЕУ, 2008. – 160 с.
- 3.Комаров Е.И., Жданкин Н.А.Современные тенденции в мотивации и стимулировании персонала // Управление персоналом. – 2006. – №23 (153). – С.65-69.
- 4.Ткаченко А.М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом. / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок – Запоріжжя: Запорізька держ. інженерна акад., 2008. – 234 с.
- 5.Харківська область у 2008 році (статистичний щорічник) / За ред. М.Л. Чмихала. – Харків: ТОВ «Золоті сторінки», 2009. – 580 с.

*Отримано 04.02.2011*

УДК 331.101.3

А.Г.ГОЛЬДФАРБ, канд. екон. наук

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет*

### **ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НА ОСНОВЕ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Рассмотрены основные проблемы мотивации управленческого персонала компании, основные положения и преимущества внедрения на предприятии системы мотивации персонала, базирующейся на ключевых показателях эффективности.

Розглянуто основні проблеми мотивації управлінського персоналу компанії, основні положення і переваги впровадження на підприємстві системи мотивації персоналу, що базується на ключових показниках ефективності.

The basic problems of motivation of the administrative personnel of the company, substantive thesis and advantages of inculcation of motivation system based on key performance indicators (KPI) at an enterprise are considered.

*Ключевые слова:* мотивация, управленческий персонал, ключевые показатели эффективности.

Проблема мотивации персонала – одна из ключевых проблем управления предприятием. Особенно остро эта проблема стоит для категорий персонала, чей труд невозможно измерить и прямого влияния на показатели эффективности работы предприятия они не имеют. В то же время данные категории персонала часто являются менеджерами высшего и среднего звеньев, чья работа непосредственно связана с достижением стратегических целей компании. Однако, отсутствие какого-либо формального измерителя их работы, а следовательно, и